Тема 21. Этика трудовых отношений в управлении персоналом.

План:

1. Трудовая этика в системе управления персоналом
2. Индивидуальные особенности межличностных отношений в рабочей среде
3. Психологические характеристики взаимоотношений в рабочей группе
4. Законы межличностных отношений

1. Трудовая этика в системе управления персоналом.

В последнее время в области HR отмечается возрастание интереса к роли этики в системе управления трудовыми ресурсами, как в жизни общества, так и в бизнесе. Организация зачастую сталкивается с самыми разными проявлениями этических проблем: использование служебного телефона для междугородних переговоров по личным вопросам, растаскивание имущества организации (канцтовары, гвозди, краска, детали – в зависимости от того, кто с чем работает), невыполнение обещаний руководителем, выпуск продукции заведомо низкого качества, оскорбление достоинства подчиненных, использование служебного транспорта в личных целях, использование подчиненных для решения личных проблем руководителей. Если руководство хочет добиться высоких результатов в работе компании, ему не удается избежать решения таких вопросов, как создание в коллективе высокого морального духа, утверждения этических норм, согласующихся с целями и имиджем организации.

Когда речь заходит о трудовой этике, обычно приходится оперировать следующими понятиями:

- ценности;
- права и обязанности;
- правила;
- взаимоотношения.

Ценности – это наиболее обобщенные оценки, касающиеся основных жизненных целей и фундаментальных принципов, обладающие относительно постоянной привлекательностью для человека (например, мир, здоровье, финансовое благополучие и т.д.).

Права и обязанности. Право является таким требованием, которое позволяет личности иметь определенное пространство для действий (например, право на отдых, право на неприкосновенность личности, право на оплату труда и др.).

Право редко бывают абсолютными; совокупность индивидуальных прав часто ограничена правами других людей. Права тесно связаны с обязанностями. Обязанности – это некоторые обязательства, которые берет на себя личность или организация (например, платить налоги, подчиняться закону, должностные обязанности и др.). Для эффективной работы очень важным является выполнение членами организации обязательств, которые они принимают на себя в соответствии с позициями, занимаемыми ими в организации. С другой стороны, и организация имеет определенные обязательства перед работниками. Эти обязательства зафиксированы как в трудовом законодательстве, так и в контрактах и трудовых соглашениях, заключаемых между администрацией и нанимаемыми работниками.

Моральные нормы – это нравственные требования, выработанные в данной социальной группе. Они охватывают как те нормы поведения, которые выполняются подавляющим большинством людей (например, не красть, не убивать, заботиться о ближнем и т.д.), так и те, которые часто нарушаются, но считаются, тем не менее, обязательными (не обманывать, уважать старших и т.д.). Моральные нормы часто помогают справиться с такими ситуациями, в которых сталкиваются противоположные интересы.

Каждый человек связан с другими людьми целым комплексом взаимоотношений. Этические нормы и ценности пронизывают все формы человеческих взаимоотношений, начиная от взаимоотношений детей с родителями и заканчивая взаимоотношениями руководителей и подчиненных. Эти взаимоотношения основываются на принятых людьми ценностях и на определенных этических принципах.

Уровни рассмотрения трудовой этики. Можно выделить три уровня рассмотрения проблемы трудовой этики:

1. Общественный уровень;
2. Организационный уровень;
3. Индивидуальный уровень.

На общественном уровне рассматриваются этические нормы и принципы взаимодействия организации с её социальным

окружением (общество в целом, потребители, поставщики), то есть социальная ответственность бизнеса. Общественный уровень рассмотрения предполагает готовность руководства организации ответить на целый ряд вопросов:
• Должны ли быть ограничения в рекламе и методах продвижения продуктов?
• Кто несет ответственность за выпуск некачественной продукции, способной нанести вред здоровью потребителей?
• Какими моральными правилами руководствуется работник организации, принимающий решения, способные нанести вред экологии?
• Имеет ли смысл понятие «честная конкуренция»?
• Как следует фирмам дела со сторонними организациями (например, с экологическими организациями, с налоговой полицией)?

В действиях, призванных дать ответ на эти вопросы, собственно, и реализуется социальная ответственность бизнеса. При этом важнейшим моментом является тот имидж, который организация приобретает в глазах социального сообщества, в котором протекает его деятельность.

Организационный уровень рассматривает этические нормы и правила взаимодействия между организацией и её работниками, которые проявляются в следующих формах:
• Обязательства администрации по отношению к персоналу, работающему в организации, те ценности и приоритеты, которые при этом служат основными ориентирами;
• Обязательства и ценности, определяющие отношение персонала к организации и руководству.

Индивидуальный уровень – это широкий круг вопросов, затрагивающих моральные аспекты работы конкретных исполнителей и их взаимоотношений с другими работниками в процессе профессиональной деятельности, их ценности и установки, определяющие отношения к работе.
Между этими тремя уровнями существуют тесные взаимоотношения. При этом особое искусство состоит в создании механизмов и процедур, увязывающих работу на каждом из этих уровней в единое целое для того, чтобы обеспечить высокий уровень морального климата в организации.

2. Индивидуальные особенности межличностных отношений в рабочей среде.

Нет необходимости подробно останавливаться на значении проблемы рабочей группы, или, как говорят на Западе, команды, для уяснения практики делового общения. Коллектив мощный стимул трудовой активности, приносит удовлетворение своим членам, ставит высокие цели, создает творческую атмосферу. Не зря говорят, что человек счастлив тогда, когда он с хорошим настроением идет на роботу и с хорошим настроением возвращается домой. Совместное решение производственных вопросов уменьшает стрессовые ситуации, повышает инновационный потенциал сотрудников; в группе лучше решаются смежные проблемы, сглаживаются возможные последствия нечеткого распределения обязанностей и неправильного руководства, конфликты на межличностном уровне. Основа успеха любой современной коллективной деятельности отношения сотрудничества и взаимопомощи в противовес конфликту и конфронтации. Поведение, ориентирующееся на совместную деятельность, предполагает наличие определенных предпосылок. В качестве условий формирования кооперативной взаимозависимости выделяются:

•свобода и открытость информационного обмена;

•взаимная поддержка действий, убеждение в их оправданности;

•доверие, дружелюбие в отношениях сторон.

В свою очередь, взаимному доверию сторон способствует:

•наличие нейтральных лиц, облегчающих взаимные успехи;

•возможность получить предварительную информацию о действиях другого;

•личностные особенности участников взаимодействия.

Психология группы — это совокупность определенных социально-психологических явлений, возникающих в процессе ее формирования и функционирования на основе становления внутренних связей в коллективе, форм и способов взаимно удовлетворения потребностей его членов. Сюда же относятся морально-психологический климат, способы общения, общественное мнение и настроение, обычаи и традиции, проблема лидерства, природа внутригрупповых конфликтов и т.д.

В рамках анализа **содержания отношений** между членами рабочей группы можно выделить следующие **сферы: профессиональную, ценностно-мировоззренческую и сферу межличностных отношений.**

Профессиональная сфера охватывает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач.

Ценностно-мировоззренческая сфера связана с взаимоотношениями между личными и корпоративными ценностями, нравственными установками, преобладающими в конкретной социальной группе.

Сфера межличностных отношений связана с реализацией потребности в общении и самоутверждении личности в рамках коллектива, степенью удовлетворенности своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусом.

Важной качественной характеристикой рабочей группы является ее профессиональная зрелость. Она характеризуется прочными связями между ее членами, возникающими на основе общих ценностных ориентаций, позитивно окрашенных неформальных отношений. Личные разногласия быстро устраняются, дисциплина носит сознательный характер, появляется чувство гордости за свой коллектив, складываются устойчивые традиции. Сотрудники имеют возможность раскрыть свой творческий потенциал, с энтузиазмом относятся к решению поставленных задач.

Факторы, определяющие степень зрелости рабочей группы, ее способность продуктивно функционировать, можно условно разделить на следующие:

- технологические факторы, включая особенности совместного использования орудий и предметов труда, например, передовых технологий, персональных компьютеров и т. д.;
- экономические факторы, т.е. формы оплаты труда, особенности формы собственности и т.д.;
- организационные факторы и, прежде всего, используемые отношения в системе руководитель — подчиненный;

• ценностно-мировоззренческая и психологическая совместность работников.

Любая рабочая группа это сложный социальный и профессиональный организм, обладающий способностью к само регуляции, наличием обратных и горизонтальных связей и т.д. Но вместе с тем, ему присущ ряд черт, характерных для организации: разделение функций между сотрудниками, закрепленное в правилах или инструкциях; должностная иерархия, порядок подчиненности; лояльность каждого сотрудника по отношению к своей команде; система позитивных и негативных санкций (отсюда особая роль руководителей в рабочей группе).

3.Психологические характеристики взаимоотношений в рабочей группе.

Любая организация стремится, с одной стороны, к стабильности, а с другой стороны — к развитию. Это связано с двумя составляющими деятельности рабочей группы — достижению цели и межличностным взаимодействием.

Французские психологи Д. Анзье и Ж. Мартэн, используя энергетическую терминологию, описали особенности саморазвития группы. С их точки зрения, общее количество энергии, которой обладает группа, распадается на «используемую» и «латентную», резервную. С динамической точки зрения группа представляет собой равновесную систему, функция которой — разрешать испытываемые ею «напряженности». Эти «напряженности» могут быть двух видов: позитивные, связанные с продвижением группы к цели, и негативные, уводящие от цели, и зависящие, прежде всего, от особенностей межличностных отношений. Именно здесь и задействуется «используемая» энергия, которая, во-первых, направляется на достижение результата деятельности, и, во-вторых, направляется на поддержание сплоченности группы. В разных группах доля энергии, направляемой на результат и направляемой на отношения, неодинакова. Порой это порождает указанное выше противоречие, снять которое весьма затруднительно. Ситуация усугубляется тем, что сам процесс управления противоречив. С одной стороны, процесс управления объективен, с другой стороны, способы его осуществления, как бы руководитель ни стремился это

преодолеть, — субъективны. Данное противоречие преодолеть невозможно, но можно значительно уменьшить его проявления, если наметить единую цель, которая включает в себя указанные составляющие. Для определения такой цели необходимо при стратегическом планировании выйти за пределы организации и сформулировать ее миссию в обществе, органически вплетенную в деятельность каждого из сотрудников.

Миссия — это краткое выражение функции, которую организация или проект призваны выполнить в обществе. Формулировка миссии описывает в то же время причину существования организации или проекта. Причиной могут быть предоставление каких-либо услуг, создание объектов, борьба с болезнью, охрана окружающей среды, осуществление социальной программы и т. д. Удачная **формулировка миссии** должна отвечать на следующие вопросы:

1. Чем занимается организация или каков профиль проекта?
2. Для кого сотрудники организации или участники проекта осуществляют свою деятельность?
3.Как они выполняют свои функции?
4.Миссия, описывая через будущую цель текущее состояние организации, помогает сотрудникам лучше понять ее настоящее — то, чем организация или проект располагают и для чего они существуют. Понимание миссии приобщает личность к проекту через его общественную значимость. Человек, осознавая свою нужность для все большей группы людей, повышает свою само ценность и входит в более гармоничное сосуществование с миром. Но понимания миссии недостаточно, чтобы каждый работник организации четко осознал свою роль в достижении общей цели. Будущее определяется с помощью видения.

Видение — это описание организации или проекта в перспективе, причем, в том ракурсе, который хотелось бы видеть автору описания.

Видение выражает картину правдоподобного и желаемого состояния организации или проекта в будущем. Устанавливая некоторое видение, к которому необходимо стремиться, руководители и сотрудники обозначают свои надежды и берут на себя ответственность за эффективность своего варианта будущего в случае его воплощения. Видение,

в частности, помогает осмыслить, каким может быть успех организации.

А. Н. Чумиков описал следующие **требования** для формулировки видения:

1)четкое, конкретное и реалистичное изложение;

2) определение гипотетических итогов или результатов;

3) презентация реального и стимулирующего уровня достижений;

4) соответствие философии (нормы, принципы, кредо) организации или проекта.

Коллективу, который осознает свою миссию и обладает хорошо понимаемым и хорошо передаваемым видением, не требуется в работе множество правил и инструкций. Устанавливая общую картину будущего, видение способствует тому, что решения принимаются легче и естественнее.

А. И. Донцов, анализируя жизнедеятельность рабочей группы, указывает на проблему, которую необходимо решить руководителю совместно с трудовым коллективом. Это управление дифференциацией системы внутригрупповой активности.

Дифференциация — функциональная, статусная, власти, размера получаемого вознаграждения и т. п. — во-первых, объективно происходит по мере продвижения группы к цели. В этом смысле она может не совпадать с субъективными желаниями и намерениями членов группы, основываясь скорее на их действительном «весе» и значимости в реализации деятельности. Во-вторых, внутригрупповое разделение труда не может не сопровождаться дифференциацией в сфере эмоционально-личностных взаимоотношений членов группы. Неравенство «аффективных обменов» между членами группы, основывающееся на фактическом неравенстве их позиций по многим пунктам, провоцирует напряженность межличностных отношений. В-третьих, межличностная напряженность, как бы остро она ни переживалась субъектом-прагматиком, осознается им как неизбежное следствие оптимальной организации совместных усилий — необходимого условия выигрыша, к которому он всеми силами стремился.

Напряженность, возникшая во внешней (формальной) структуре группы, в этой структуре неразрешима. В ином

случае это пришло бы в противоречие с утилитарной направленностью субъекта, нанося ущерб его же собственным конечным интересам. Парадоксальность позиции прагматика в том и состоит, что поиски максимального выигрыша, которые заставили его вступить в кооперацию с другими, вынуждают терпеть эмоционально ущемляющие последствия этой кооперации, в особенности когда она эффективна. По этой причине, в-четвертых, возникает необходимость в так называемой внутренней (неформальной) структуре рабочей группы. Вынесенная за пределы материально-продуктивной сферы, предполагающая равенство в получении эмоциональных «благ», она как бы компенсирует накопившуюся в процессе предметного взаимодействия напряженность.

Следующей проблемой является доверие. Будет ли коллектив вести себя кооперативно, т. е. учитывать интересы руководства, во многом зависит от того, как он воспринимает его намерения. Человек «доверяет», если исходит из предположения, что действия другого направлены на повышение его благополучия и не наносят ему ущерба. Если же выбор стратегии поведения обусловлен обратным предположением о намерениях партнера, налицо «подозрение» к нему. Развивая теорию «доверия — подозрительности», М. Дойч выдвигает серию гипотез об условиях восприятия намерений другого как альтруистических. По его мнению, люди склонны интерпретировать намерения других как альтруистические (несущие им пользу), когда верят в любовь с их стороны, и не склонны — если этой верой не обладают. Убежденность человека в симпатии другого определяется: 1) объемом «выгод», ранее предоставленных этим другим; 2) частотой их получения; 3) степенью уверенности в том, что действия другого, пошедшие ему на пользу, не были вынужденными; 4) степенью уверенности в благоприятных последствиях действий другого еще до того, как эти действия произведены; 5) убежденностью, что выгода, извлекаемая другим человеком из собственной «благотворительности», менее значительна, чем та, которую получает он; 6) уверенностью, что другое лицо, оказывая благодеяние, несет некоторые убытки.

Как правило, исследователи называют **три условия, способствующие взаимному доверию сторон:**

1. Присутствие так называемых «третьих» лиц. Их главная функция — облегчить участникам взаимодействия, особенно в ситуации конфликта, совершение взаимных уступок, причем так, чтобы эти уступки не воспринимались как признак слабости и не повышали уровень притязания партнера. Если два человека испытывают сходные чувства к «третьему» лицу (при условии, что отношение каждого из них к этому третьему не претендует на исключительность), то они с большей симпатией относятся друг к другу.

2. Характер коммуникативных связей взаимодействующих сторон. Если каждый из партнеров имеет возможность получить предварительную информацию о действиях другого, взаимное доверие более вероятно. Сама возможность общения, по мнению психологов, увеличивает кооперацию во взаимодействии.

3. Личностные особенности участников взаимодействия. Влияние личностных особенностей наименее изучено: полученные учеными данные либо незначим, либо противоречивы. Чаще всего говорят о «типе личности», под которым понимается приверженность человека к кооперативным или конкурентным методам взаимодействия. Конкурентный тип убежден, что другой также конкурентен, а кооперативный предполагает в партнере как те, так и другие мотивы. Также выяснилось, что чем ближе чужое мнение к собственному, тем симпатичнее высказавший его человек. Это правило имеет и обратную сторону: чем привлекательнее некто, тем большего сходства взглядов от него ожидают. Убежденность в этом настолько высока, что разногласий и противоречий с позицией привлекательного лица человек попросту не склонен замечать. Человек в большей степени тяготеет и к общности, ценности которой разделяет и где его взгляды находят сочувствие и поддержку.

В. А. Розанова выделила **факторы, способствующие устранению противоречий в управлении организацией.**

1. В стратегии организации:

— наличие четких, ясных и непротиворечивых целей;

— создание творческой атмосферы внутри организации для всех ее членов;

-правильное планирование деятельности всех подразделений;

— правильная расстановка кадров;
— учет человеческого фактора внутри организации;
— повышение конкурентоспособности;
— подбор квалифицированных менеджеров.

2. В поведении и действиях руководителей:

— внимание к деятельности группы;
— целенаправленные действия по сплочению группы;
— правильное информирование подчиненных;
— доброжелательные отношения с членами коллектива;
— своевременное разрешение конфликтов внутри групп;
— создание положительного психологического климата;
— отсутствие жестких методов управления персоналом;
— положительное отношение к творческой деятельности работников;
— правильное мотивирование коллектива на достижения;
— правильная оценка работы каждого сотрудника;
— доброжелательный контроль.

3. В действиях малой рабочей группы:

— принятие организационных целей;
— наличие групповой активности и сплоченности внутри группы;
— выполнение всеми членами группы внутри-групповых норм поведения;
— лояльность в отношениях между членами группы и руководителем;
— дисциплинированность;
— доверие к руководителю;
— стремление к успешной деятельности;
— наличие ценностно-ориентационного единства группы;
— наличие ответственного отношения к работе.

Противоречия и парадоксы управления в большинстве случаев имеют психологические причины. Однако не следует искать подобные причины во всем.

4. Законы межличностных отношений.

По-видимому, все, изложенное выше, можно сформулировать более лаконично в виде общего принципа. Ниже предпринимается такая попытка.

Допустим, что:

а) существует минимальное желание двух людей установить контакт;

б) есть способность и минимальное желание каждого из них принимать сообщения друг друга; и

с) контакт длится некоторое время.

В этом случае можно предположить, что верными будут следующие отношения.

Чем больше у одного из индивидов согласованы переживание, сознание последнего и сообщение о нем, тем в большей степени последующие отношения между индивидами будут включать: тенденцию к взаимному общению со все возрастающей конгруэнтностью, тенденцию к более адекватному взаимному пониманию сообщений, улучшение психологической совместимости и действий обоих партнеров, взаимная удовлетворенность отношениями.

И наоборот, чем больше в общении между индивидами *несогласованности* переживания и сознания, тем в большей степени последующие отношения между ними будут включать: дальнейшее не конгруэнтное общение, нарушение точного понимания, ухудшение психологической совместимости и действий обоих партнеров, взаимную неудовлетворенность отношениями.

Возможно, приведенный общий закон можно выразить более формализовано и точно, принимая во внимание, что решающую роль играет именно восприятие того, кто принимает сообщение *партнера* по общению. При этом данный закон-гипотеза будет звучать следующим образом, предполагая те же самые предварительные условия общения, такие, как желание поддерживать контакт и т.д.

Чем больше *"А"* воспринимает в общении со стороны *"В"* согласованность переживания, сознания и сообщения, тем больше последующее взаимодействие между ними будет включать: *(и т.п., как указывалось выше).*

Сформулированный таким образом, этот "закон" становится гипотезой, которую вполне можно подвергнуть проверке, так как измерить *восприятие "А"* сообщения *"В",* должно быть, не очень сложно.

В реальных отношениях как клиент, так и терапевт нередко оказываются перед экзистенциальным выбором: "Рискнуть ли мне проявить в общении с этим человеком всю свою конгруэнтность? Рискнуть ли мне сообщить о том, что я переживаю и сознаю? Рискнуть ли мне проявить себя в

общении с этим человеком таким, каков я есть, или мне следует проявить себя несколько иначе или совсем не так?" Острота проблемы усугубляется тем, что человек зачастую ясно предвидит возможность встретиться в межличностных отношениях с угрозой или отвержением. Полностью сообщать другому о своих сознаваемых переживаниях может быть рискованным. Мне кажется, что от того, идут или не идут на этот риск, и зависит, становятся ли данные отношения все более и более взаимо психотерапевтичными или же ведут к разобщению.

Надо сказать, я просто не могу сделать выбор в пользу полной конгруэнтности как полной согласованности моего сознания и переживания. Степень моей конгруэнтности обусловлена наличествующей у меня потребностью в психологической защите, а потребность эту я как раз не сознаю. Однако я постоянно стою перед лицом экзистенциального выбора конгруэнтности моего общения тем переживаниям, которые я сознаю *на самом деле*. И именно от этого выбора, осуществляемого в отношениях в каждый данный момент, может зависеть ответ на вопрос, в каком направлении будут развиваться отношения, исходя из нашего гипотетического закона.